hsm
management

DOSSIÊ

STEVE JOBS POR REGIS MCKENNA

UM RETRATO AGUÇADO DO MAIS FESTEJADO LÍDER EMPRESARIAL DE TODOS OS TEMPOS COM BASE NOS 35 ANOS DE PRIVILEGIADA CONVIVÊNCIA DOS DOIS, DENTRO E FORA DA APPLE

Regis McKenna é um pioneiro do marketing high tech e é reconhecido como um dos construtores do Vale do Silício. Foi mentor do cofundador da Apple, Steve Jobs.

© Conteúdo exclusivo HSM Management. Todos os direitos reservados.

iDossiê

STEVE JOBS, POR REGIS MCKENNA

(O EMPRESÁRIO POR SEU MENTOR)

Foto: © Roger Ressmeyer/CORBIS/Corbis (DC)/Latinstock

O PIONEIRO DO MARKETING HIGH TECH E UM DOS CONSTRUTORES DO VALE DO SILÍCIO FAZ, A PEDIDO DE **HSM MANAGEMENT**, UM RETRATO AGUÇADO DO MAIS FESTEJADO LÍDER EMPRESARIAL DOS ÚLTIMOS TEMPOS COM BASE NOS 35 ANOS DE PRIVILEGIADA CONVIVÊNCIA DOS DOIS, DENTRO E FORA DA APPLE

Imagine um enredo que combine visão, inovação, dramas na sala de reuniões, a perda jamais imaginada do sucesso, uma volta por cima e uma tragédia pessoal. Daria –ou dará– um belíssimo filme de Hollywood. Porém a vida de Steve Jobs, o carismático fundador e líder da Apple, pode nos ensinar ainda mais do que a arte de lidar com o êxito e suas inconstâncias. Utilizada como um exemplo a ser observado e vivenciado pelo mundo, ela pode lembrar a gestores obcecados por resultados financeiros que "a jornada é a recompensa". É o que se percebe no relato de 35 anos de bastidores feito pelo principal mentor de Steve Jobs, Regis McKenna, neste Dossiê especialíssimo que tomamos a liberdade de apelidar "iDossiê", como homenagem ao "homem de marketing perfeito".

1976, o começo

Meu relacionamento com Steve Jobs começou em 1976, quando ele e Steve Wozniak entraram em meu escritório para ver se minha empresa poderia ajudá-los a comercializar um novo "computador de hobby" [hobby computer], como dizemos aqui, que era a ideia do computador pessoal, mas em forma de kit para montar, e ainda estava em estágio conceitual. Steve Jobs disse que tinha ligado para a Intel e perguntado pela companhia que fazia o marketing deles, e indicaram a Regis McKenna Inc.

Na época, minha empresa oferecia ampla gama de serviços de marketing para start-ups do Vale do Silício. Fazíamos de tudo, de pesquisa a construção de alianças, de planejamento de canais de distribuição a relações públicas e publicidade, passando por programas de apresentação de produtos.

Havíamos ajudado a Intel a apresentar o primeiro microprocessador de 8 bits e alto volume de trabalho, o 8080 –o primeiro "computador em um único chip". Em meados dos anos 1970, o 8080 se tornou a CPU [unidade de processamento central, na sigla em inglês] de vários computadores de hobby, como o Altair 8080 e o IMSAI 8080. Ambas as máquinas estavam, tecnologicamente, duas ou três vezes à frente do projeto Apple II, de Jobs e Woz, mas não eram nem de longe tão amigáveis. Não possuíam teclado, memória em disco nem monitor, e era preciso alguém tecnicamente competente para montá-las.

Como o leitor deve ter percebido, o conceito do computador de hobby que os meninos me traziam já não era desconhecido no Vale do Silício. Eu mesmo havia trabalhado na Intel com o gerente de produto de microprocessadores John Doerr, hoje um dos maiores investidores do Vale, para embalar o processador 8080 e outros componentes em kits "monte seu computador", vendidos em lojas locais de produtos para hobbies. A direção da Intel decidiu, porém, que esse mercado era muito pequeno e especializado para ser levado a sério.

Em abril de 1976, Steve Jobs, então com 21 anos idade, contou-me que, na garagem dos pais dele, estavam fazendo um computador para o "resto de nós". O que me pareceu estranho na reunião não foi a ideia de criar um computador para comuns mortais, mas as duas figuras paradas diante de minha mesa. Steve tinha cabelos compridos que iam até a metade das costas, exibia um longo tufo de barba e usava jeans surrado e rasgado –e sandálias. Wozniak era um pouquinho mais arrumado, mas não muito.

Nos anos 1970, a imagem do executivo de informática era a do profissional IBM. Tanto o vendedor como o executivo da IBM se estabeleceram como ícones: sempre usavam camisa branca, abotoada até o colarinho, terno escuro, gravata listrada, eram bem-educados e elegantes. Mas a minha frente havia dois jovens que pareciam exilados da década de 1960 de São Francisco ou da cena hippie do campus de Berkeley. Naquele tempo, eles não conseguiriam entrar no lobby de um prédio da IBM sem que alguém chamasse a segurança.

No entanto, quando Steve Jobs começou a falar, percebi que sua aparência mascarava um rapaz inteligente, articulado e deveras entusiasmado. O Apple I, apesar de bem mais avançado do que qualquer outro computador pessoal da época, não era um produto de massa. Steve e Woz, porém, já tinham a geração seguinte a caminho. Steve instintivamente sabia o que seria necessário para expandir o mercado: um usuário amigável, mais intuitivo, pronto para usar o computador. Disse que sua ideia era que estudantes, professores, empreendedores e profissionais usassem as no-

vas máquinas. Ele falava tudo isso rápido, tentando me vender uma visão, não um produto. Ele tentava me fazer comprar essa visão.

Como, na época, todos meus clientes eram de empresas iniciantes, cada um tinha uma visão distinta sobre como criar novos mercados e conquistar a liderança deles. Eu achava impossível predizer o sucesso ou definir o tamanho de mercado dos produtos das novas tecnologias. Predizer o sucesso ou o fracasso nem era função minha, aliás. Meu trabalho era ajudar as start-ups e seus empreendedores a definir e atingir metas específicas.

Wozniak tinha escrito um artigo técnico sobre o design de seu próximo computador, o Apple II. Jobs contou que eles pensavam em publicá-lo em uma revista técnica para ajudar a promover o Apple II. Pedi que me mostrassem o artigo e li alguns parágrafos. "Vamos ter de reescrever isso", disparei logo. Se estavam falando sério sobre levar adiante a visão de Steve Jobs, um artigo técnico acesssível apenas a alguns engenheiros e aficionados por computadores não funcionaria. Não era didático o suficiente para professores e alunos que não tinham a mínima ideia do que um computador poderia fazer por eles.

Os dois acreditavam ainda que, se o artigo fosse publicado na *Byte Magazine*, então a principal revista de computação de hobby, conseguiriam vender uma montanha de computadores. Tentei dissuadi-los da ideia de que um artigo construiria presença de mercado; um planejamento de marketing seria muito mais confiável e abrangente.

Argumentei por fim que, em marketing, produtos tecnológicos inovadores –produtos revolucionários sem modelos de referência e sem predecessores– exigem que o mercado seja educado. Woz não gostou de minhas respostas e replicou que não queria que "um cara" de marketing reescrevesse seu texto. Parecia que não íamos a lugar algum. Então, eu disse que não poderia fazer muito por eles e os conduzi para fora de meu escritório.

Foto: Divulgação

> "Eu disse que não podia fazer muito por eles e os conduzi para fora"

No dia seguinte, Steve Jobs me ligou. Insistiu para que nos víssemos de novo –nós nos encontraríamos muitas outras vezes e, quanto mais conversávamos, mais eu gostava dele e de sua visão. Expliquei o que quis dizer com planejamento de marketing. Steve logo entendeu tudo e gostou da ideia de elaborar um programa de desenvolvimento de mercado que fosse de longa duração e sustentável.

Nossa primeira tarefa foi preparar o plano para o lançamento do Apple II, que certamente era um produto revolucionário. Havia vários outros computadores de hobby no mercado quando ele foi introduzido, sim, mas nenhum oferecia tantas conveniências ao usuário. O Apple II tinha linguagem de programação interna, monitor colorido e, o mais importante, oito slots de expansão para terceiros adaptarem seus aplicativos específicos plugando cartões de circuito. Seu preço era US$ 1.298 e 35 mil unidades foram vendidas logo no primeiro ano. Nesse estágio da carreira de Steve, ele estava menos ligado no aspecto técnico do produto e mais no design e no marketing.

Em determinado momento, eu lhe disse que seria preciso muito dinheiro para implantar sua visão e sugeri que falasse com o investidor Don Valentine, fundador da Sequoia Capital e um contato meu. Don já tinha sido vice-presidente de marketing e vendas da National Semiconductor e eu havia sido uma de suas primeiras contratações na National, em 1967.

Depois que se encontrou com os dois Steves, Don me ligou e perguntou: "Por que você me mandou esses renegados da raça humana?". Mais tarde, ele investiu na Apple e apresentou Steve Jobs a Mike Markkula, que fora gerente de produto na Fairchild Semiconductor e na Intel, e se tornou o primeiro investidor e presidente da Apple.

O logo da Apple

Steve foi a força por trás do colorido logo da Apple; ele prestava muita atenção ao design físico e à cor do computador. O logo que vinha usando para o Apple I era um desenho a bico de pena de uma pessoa sentada embaixo de uma árvore comendo uma maçã, porém ele queria mais –um olhar mais fresco, algo que diferenciasse a Apple de todas as outras fabricantes de computadores de imediato. Minha companhia tinha uma pequena equipe de design e eles começaram a trabalhar no logo da Apple.

A forma da maçã era a base. A mordida foi usada para integrar o nome "Apple Computer" à fruta. O aspecto mais diferenciado do design do logo foi o uso das sete cores, ideia que veio de um artista originário de São Francisco, chamado Tom Kamifuji.

Em 1965, eu era gerente de serviços de marketing de uma pequena start-up de semicondutores, a General Microelectronics, e conheci Tom, a quem a agência de publicidade que me atendia encomendou uma série de anúncios para ilustrar padrões de microcircuitos com sete cores, as mesmas sete utilizadas no logo da Apple mais de uma década depois. Em 1976, Tom se mudou de São Francisco para o Vale do Silício e lhe ofereci uma sala vazia em nosso espaço alugado. O trabalho dele passou a representar as cores psicodélicas típicas dos pôsteres dos turbulentos anos 1960.

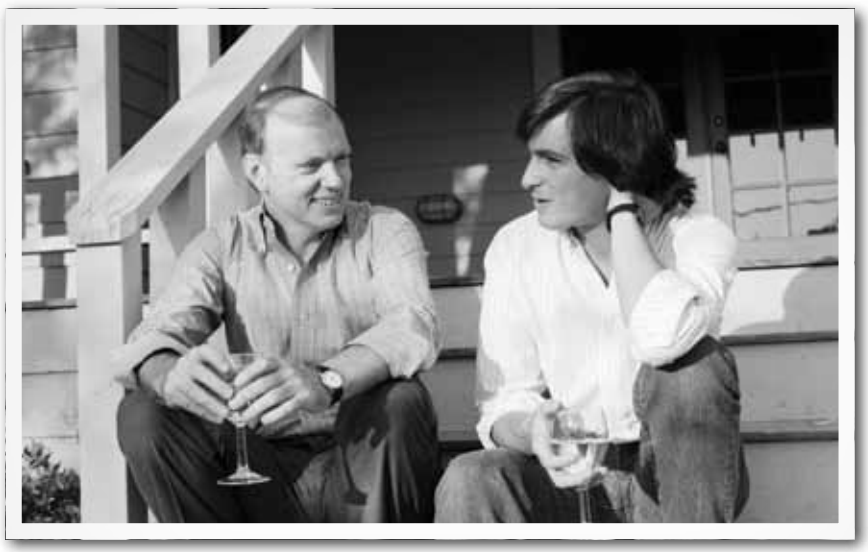

Foto: © Roger Ressmeyer/CORBIS/Corbis (DC)/Latinstock

Rob Janoff, diretor de arte da Regis McKenna Inc., mostrou o logo da Apple a Tom, que o listrou exatamente com as mesmas cores que havia usado anos antes nos anúncios da General Microelectronics. O logo colorido ganhou vida e isso fez toda a diferença. Lembro-me de, na época, ter visto o logo da IBM em um desenho em preto e branco, e, comparativamente, me pareceu estéril, esculpido em granito.

Steve gostou do logo colorido, mas ficou preocupado com sua impressão em uma plaqueta de metal, que seria afixada na frente de alguns produtos. O custo de imprimir em sete cores, na maioria dos casos, era o dobro da impressão em quatro; naquele tempo, imprimir em sete cores exigia duas passagens pela máquina de impressão. Não foi o custo que incomodou Steve, contudo. Ele se importava muito mais com a qualidade da peça e queria a certeza de que as cores permaneceriam fiéis, qualquer que fosse o tamanho ou o tipo de superfície impressa.

Uma noite, Steve veio a minha casa e espalhamos os layouts sobre a mesa da cozinha. Ele não conseguia parar de se preocupar com a qualidade da impressão da placa metálica que iria na frente do Apple II. Sugeri que pro-

curássemos a melhor gráfica possível e tentássemos imprimir –para só então decidir. Fizemos exatamente isso e funcionou perfeitamente.

O nome "Apple" também era único na indústria de computadores; remetia de alguma forma ao selo da gravadora dos Beatles, a Apple Records. Não à toa, durante 25 anos, a Apple Corps, holding da banda de rock de Liverpool, processou a Apple Computer, de pelo menos quatro maneiras diferentes –e a Apple Computer fez acordos em que se obrigou a pagar à Apple Corps enormes somas.

As ações judiciais, porém, apenas amplificaram a associação do nome da Apple com os Beatles e sua revolução musical. Suspeito que Steve secretamente adorasse essa associação. Desde nossas primeiras conversas, ficou claro que ele era um grande fã dos Beatles e assim permaneceu pelo resto da vida.

Sempre acreditei que não é o logo que torna uma companhia bem-sucedida; é o sucesso da companhia que transforma o logo em marca. A Apple Computer, no entanto, surgiu em um momento e em um lugar particulares na história da tecnologia nos Estados Unidos e, por isso, alterou um pouco a regra. Muitas das companhias industriais do país estavam em declínio ou sendo sobrepujadas por concorrentes estrangeiras; grande parte das novas indústrias, como a de semicondutores, encontrava-se em uma sinuca e as empresas nacionais de bens de consumo eletrônicos tinham praticamente desaparecido. Dominavam o mercado dos Estados Unidos companhias japonesas como Sony e Sharp, causando um grande mal-estar competitivo.

A Apple Computer, com seus jovens empreendedores, tornou-se ícone de algo revolucionário e singularmente norte-americano. Era diferente, antiestablishment, confiante, ousada e loucamente bem-sucedida. E o logo refletia isso muito bem, tanto quanto o evangelista da empresa, Steve Jobs. A história da Apple era única, portanto, o que gerou imenso volume de matérias na grande imprensa e nas publicações de negócios especializadas.

Estratégia de publicidade

> "Criamos uma série de três anúncios que eram entrevistas com Steve Jobs"

Nossos primeiros anúncios para o Apple II foram educativos por natureza, pois pretendiam ir além do usuário aficionado e atingir um mercado mais amplo. Criamos uma série de três peças que eram entrevistas com Steve Jobs. Eis o título da primeira: "Quando inventamos o computador pessoal, criamos um novo tipo de computador". Em todas as peças, apareciam fotos de Steve conversando.

Os anúncios eram de página inteira e nós os veiculamos nas mídias de negócios, começando pelo *The Wall Street Journal*, e entre os jornalistas especializados em consumo. Essa estratégia era diferente da dos planos de marketing para computadores de hobby, que usavam amplamente a mídia técnica. A estratégia sozinha rendeu à Apple uma atenção tremenda. Mais tarde, contratamos Dick Cavett, apresentador de talk shows noturnos, para aparecer nos comerciais como porta-voz da Apple.

A Apple rapidamente se tornou líder de um setor novo, dinâmico e de rápido crescimento. Em janeiro de 1980, chegou a US$ 100 milhões em receitas. Em minha mesa de escritório, tenho um pequeno cubo de acrílico que Steve me deu com o logo da Apple dentro, o número "100" gravado nele e as palavras "Membro da equipe de marketing dos US$ 100 milhões – Janeiro, 1980".

O sucesso da Apple, como uma faca de dois gumes, enviou aos possíveis concorrentes a mensagem de que os computadores pessoais realmente não eram um mercado de hobby e sim de consumo –e em franco crescimento. Por exemplo, a IBM tinha uma regra não escrita de não entrar em nenhum mercado que movimentasse menos de US$ 100 milhões e, como a Apple sozinha atingiu essa marca em 1980, no final de 1981 a IBM já ingressava nele. O mercado obviamente era muito maior. O potencial de crescimento rápido levou a Intel e a Microsoft a fornecer, respectivamente, o processador-chave e o sistema operacional para a máquina IBM.

Uma das preocupações que Steve e eu discutimos em muitas ocasiões foi a possibilidade de haver concorrência estrangeira, especialmente das companhias japonesas, temidas por seu know-how de manufatura automatizada de baixo custo e de produtos de alta qualidade.

Steve Jobs se educa e educa os outros

Foto: © Roger Ressmeyer/CORBIS/Corbis (DC)/Latinstock

Em 1981, ajudei o então governador da Califórnia, Jerry Brown, a formar no estado a comissão industrial de inovação. O objetivo desta era descobrir como gerar políticas governamentais que dessem apoio à inovação e às novas indústrias, como a de computadores pessoais. Para integrá-la, convidamos Steve Jobs, Dave Packard (HP), Bob Noyce (Intel) e Charlie Sporck (National), entre outros. Steve era o mais novo deles, mas com certeza não o mais calado em nossas reuniões com o governador. Os experientes membros do setor de semicondutores eram céticos em relação a uma possível concorrência do Japão, porém Steve pensava à frente e não se intimidava com eles.

> “Steve me perguntou se eu achava que ele poderia se tornar presidente dos Estados Unidos”

Durante alguns anos, Steve se interessou muito por política. Ele compareceu a numerosas reuniões com congressistas que eu conhecia e, em certo momento, até me perguntou se eu achava que ele poderia se tornar presidente dos Estados Unidos sem pertencer a um partido político. Respondi, brincando, que primeiro ele precisaria tirar título de eleitor.

Em uma das reuniões da comissão industrial de inovação da Califórnia, fiz uma apresentação sobre o ciclo de inovação dos Estados Unidos, ao lado de dois professores da Roundtable on International Economies (Mesa-Redonda de Economia Internacional) da University of California em Berkeley.

A apresentação enfatizava que, mesmo sendo fortes em pesquisa e desenvolvimento, os Estados Unidos perdiam em muitos setores novos por não investir em manufatura automatizada e também deixavam de aproveitar o final do ciclo de inovação. A ideia da fábrica automatizada do Macintosh, construída três anos depois, germinou naquelas discussões.

Conforme cresceu a indústria de computadores pessoais, Steve se tornou o principal evangelista de seu sucesso. Apesar de ter abandonado os estudos, ninguém suspeitaria que ele não fosse formado. Ainda na casa dos 20 e poucos anos, era articulado, sentia-se confortável diante de grandes multidões e mostrava-se fluente em frases de efeito inteligentes. Mantinha a atenção da mídia sem parecer deslumbrar-se com a atenção dada a ele pessoalmente.

Há pouco tempo eu estava repassando meus arquivos pessoais da Apple e deparei com uma página da revista *The New Yorker* datada de 11 de novembro de 1977. O jornalista visitava uma das primeiras feiras de informática realizadas e deu de cara com o estande da Apple Computer, onde encontrou Steve Jobs aos 22 anos. “Eu gostaria que essas máquinas pessoais existissem quando eu estava crescendo”, declarou Steve. “Nos últimos dez anos, as pessoas têm ouvido de tudo sobre computadores na mídia, como se os computadores (mainframes) estivessem controlando vários aspectos de nossa vida. Mesmo assim, a maioria dos adultos não tem ideia do que é um computador nem do que ele pode ou não fazer.” A provocação era forte. “Agora, pela primeira vez, as pessoas realmente podem comprar um computador pelo preço de um bom aparelho de som, interagir com ele e descobrir do que se trata.”

Steve comparou o computador pessoal à câmera e à máquina de escrever portátil e contou que ele e seu amigo Woz tinham começado a empresa em uma garagem um ano antes e agora eram "a maior empresa de computadores pessoais do mundo".

Ainda fico surpreso ao ver como aquele rapazote de 22 anos tinha a visão, o equilíbrio e o instinto vendedor de um executivo tarimbado. A visão de Steve nunca mudou ao longo dos 35 anos que o conheci. Na verdade, circunstâncias tecnológicas e de marketing lhe permitiram aproximar-se cada vez mais de sua visão. Isso não quer dizer que ele não tenha mudado nesses anos, mas sua noção do que era possível e dos "computadores para o resto de nós" não mudou.

Steve adorava novas tecnologias e pressionava suas equipes de design a usar as mais sofisticadas entre elas para que o desempenho de seus produtos ultrapassasse o de quaisquer outros do mercado. E ia um passo além: exigia que a interface para o usuário escondesse toda a complexidade tecnológica. Chamava isso de experiência "fora da caixa" –"abra a caixa e comece a usar o produto". Até a caixa do computador ele exigia que fosse simples, projetada com um design clean.

Sua genialidade residia nessa capacidade de simplificar produtos complexos e cheios de engenharia; cortava as camadas excessivas do negócio, do design e da inovação até que só a realidade simples e elegante permanecesse.

Agregando o pessoal ao computador

Ninguém defendeu o aspecto pessoal de nossa era da informação tanto quanto Steve Jobs. Ele conquistou a imaginação de empreendedores, consumidores, líderes de governos, empresas e, sobretudo, jovens de todo o mundo. Certa vez recebi um e-mail de um garoto de 13 anos de Boston inspirado pela lenda da Apple: "Estou criando uma empresa de computação para a qual preciso de ajuda... Você correu o risco com o sr. Jobs e agora eu sou um sr. Wozniak".

Associar o termo "pessoal" ao computador foi uma inovação em si. A maioria dos computadores ficava abrigada em grandes companhias e era operada por equipes de especialistas. E a minoria de pequenos computadores novos, incluindo os assim nomeados computadores domésticos e microcomputadores, eram considerados máquinas "de hobby", vendidas para quem tinha a capacidade técnica de montá-las e programá-las. Steve, talvez por não ser engenheiro, intuitivamente entendeu que essa complexidade do computador tinha de ficar invisível para o usuário –e que o "mercado de hobby" era pequeno demais.

Steve foi o primeiro a usar a palavra "pessoal" para diferenciar o Apple II de outros computadores de hobby existentes, uma ideia que surgiu em nossas primeiras reuniões estratégicas entre o final de 1976 e o início de 1977. A Apple não tinha condições de ser a líder da indústria de informática, porque essa categoria incluiria a IBM e outras fabricantes de mainframes, e também havia dezenas de empresas de computação de hobby entrando no mercado.

O senso de urgência para liderar um setor era evidente em Steve. Em uma de nossas primeiras discussões sobre estratégia, chegou a uma definição cristalina do Apple II, usando constantemente as frases "um computador, uma pessoa" e "computador para o resto de nós". Ele também queria modificar o rótulo "computador de hobby" para algo mais simples quando atrelado à geração de computadores emergente. Muitas ideias foram propostas e finalmente o termo "pessoal" foi colocado na mesa como outro segmento da indústria de informática, diferente dos segmentos de mainframes e de computadores de hobby.

Além de abrir um espaço no qual a Apple podia claramente demonstrar liderança, isso dava aos analistas financeiros e industriais um segmento diferente dos demais para acompanhar e fazer relatórios. Ninguém se lembra de quem realmente teve a ideia do termo, mas o processo e o conceito foram iniciados e conduzidos por Steve. [Por ironia, o PC, sigla em inglês de computador pessoal, sempre remeteu, no Brasil, a computadores não Macintosh, herdeiros do sistema IBM. A categoria aqui continuou a ser batizada de microcomputadores, e termos como "micreiro" eram extremamente populares mesmo quando esse nome já estava superado havia muito na Califórnia.]

Steve fez acontecer. Exerceu a liderança necessária para examinar as mais diversas ideias e desenvolver uma nova. O conceito de tecnologia pessoal pode ter se originado na Sony, em produtos como o walkman, porém a iniciativa de aplicar a palavra "pessoal" a computadores e persistir nela foi inegavelmente de Steve –e, em seu retorno à Apple, em 1998, orientou tudo em que ele tocou.

Um breve olhar sobre o Apple III e o Lisa

O Apple II nunca foi totalmente um produto de Steve. Nem o Apple III, que foi planejado para ser a geração seguinte do computador pessoal, mas cuja versão final ficou quase duas vezes mais cara do que o Apple II, além de ter muitas pendências técnicas e praticamente nenhum software de terceiros. Era um computador criado por um comitê. A Apple tinha crescido muito rápido, contratado muitos profissionais de engenharia e marketing, e cada um tinha uma opinião distinta sobre o que o próximo produto deveria ser e fazer.

> “Em 1980, Steve ainda estava muito focado em perfumaria”

Em 1980, Steve ainda estava muito focado em perfumaria. Ele insistiu para que o Apple III não tivesse o ventilador normalmente exigido para resfriamento, porque era barulhento. Isso causava problemas adicionais de superaquecimento e a consequente queda do sistema.

O Lisa, computador batizado em homenagem a uma filha dele fora do casamento, veio depois do Apple II. Esse episódio foi bem coberto pela mídia e não vou abordá-lo aqui. Meu único comentário é que Steve fez muitas coisas impensadas, de modo precipitado, no início de sua vida e, quando amadureceu, tentou corrigi-las.

O Apple III e o Lisa não morreram de pronto, mas logo ficou claro que não substituiriam o Apple II. A baixa aceitação de ambos os produtos levou a muitas mudanças na Apple. O Lisa era um computador revolucionário, porém (de novo) caro demais, ultrapassando os US$ 10 mil. Tinha uma interface gráfica de vanguarda que foi “importada” do Xerox Parc e muitas outras características avançadas, só que nunca atingiu sucesso comercial.

Em 1980, o comportamento heterodoxo e bastante errático de Steve levou à reorganização da Apple, na qual ele perdeu o título de chefe de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e permaneceu como vice-presidente do board. O conselho de administração da empresa e sua gestão pensavam na Apple como uma organização tradicional, com papéis e responsabilidades claramente definidos –a Apple tinha crescido para mais de mil funcionários.

Só que Steve nunca se encaixou em uma fôrma tradicional. Ele era criativo de verdade e se movimentava para além de quaisquer fronteiras. Era direto e impaciente com aqueles que trabalhavam a sua volta e podia se mostrar bastante insensível. (Agora, para ser bem sincero, em todos os nossos anos de convivência, nunca vivenciei esse lado seu.)

Nos tempos iniciais da Apple, nossas conversas mais frequentes eram sobre a ascensão dos concorrentes, modos de chegar às lojas de varejo de computadores e especulações sobre uma futura concorrência. Certa vez ele perguntou se eu achava que a Apple poderia ser maior do que a Intel um dia. Sim, Steve tinha esperanças de construir um negócio de tamanho avantajado desde sempre. “Em geral, fabricantes de computadores são maiores do que as de componentes”, respondi a ele. E ficou por isso mesmo.

O Mac

Em uma manhã de sábado, Steve veio a minha casa. "Você pode vir comigo por uma hora? Quero lhe mostrar uma coisa", pediu. Fomos de carro até um pequeno escritório transformado em laboratório, não muito longe dos prédios da Apple na época.

Aquele lugar, logo entendi, não fazia parte do complexo Apple. Na sala havia mesas de laboratório cheias de equipamentos de teste, cartões de circuito e monitores. Steve fez um dos engenheiros demonstrar o sistema que ainda era apenas um monte de partes mal conectadas. Aquele era o protótipo do Mac.

Eu estava um pouco desconcertado com o fato de que aquilo ia se converter no próximo computador "insanamente grandioso", mas Steve parecia uma criança na véspera do Natal ao afirmá-lo. Ele pegou o cartão de circuito da placa-mãe da bancada de engenharia e me mostrou como o design era clean. Estava tão entusiasmado com o design interno quanto com a parte externa.

Steve decidiu que controlaria o projeto do Mac desde o design até o produto acabado. O novo computador substituiria todos os existentes e zeraria a Apple, que sem dúvida voltaria a ser a líder em inovação. Tenho certeza de que Steve sentiu que o Mac tornaria o Apple II obsoleto –as receitas geradas por este não completavam US$ 500 milhões– e restauraria sua credibilidade na empresa. Era uma grande montanha a escalar.

O plano de marketing e o planejamento de lançamento do Mac foram um processo dos mais interessantes e turbulentos. A Apple contratou muitas pessoas para o departamento de marketing –muitos deles com experiência em marketing de consumo, mas ignorantes na área de computação.

Lembro-me de ir aos escritórios da Apple em uma manhã de sábado a pedido da chefe do marketing do Mac. Ela havia trabalhado por muitas horas, durante meses, para desenvolver um plano. Quando cheguei, estava limpando sua mesa. Disse-me que Steve a tinha demitido porque "ela era da Marinha e a equipe do Mac era de piratas".

Cerca de um ano antes do lançamento do Mac, Steve estabeleceu uma equipe remota para o produto em Pajaro Dunes, um balneário na costa central da Califórnia. Foi um dos vários locais fora da sede usados para reunir os responsáveis por

Foto: iStockphoto

design, fabricação, software, vendas e marketing.

O time de marketing era o que estava em maior confusão. Depois de demitir a primeira pessoa na hierarquia, Steve contratou um recém-formado de MBA para encabeçá-lo. Nem é preciso dizer que o novo diretor de marketing não tinha muita experiência.

Certa noite, Steve e eu fazíamos uma longa caminhada pela praia, discutindo a necessidade de um plano de marketing para lançar o Mac. Disse-lhe que traçaria um esboço detalhado de plano para ele, mas não queria que ninguém do pessoal de marketing soubesse de onde tinha vindo.

> “Os elementos-chave do marketing do Mac foram educação e treinamento”

Os elementos-chave do marketing do Mac foram educação e treinamento. Seis meses antes do lançamento, começou o treinamento de apresentação. Cem celebridades de áreas como ciência, educação, entretenimento e negócios, receberam os novos Macs e foram treinadas para usá-los.

Desenvolvedores e grandes varejistas também participaram de workshops sobre o Mac. Todos assinaram um acordo de confidencialidade. O mercado estava semeado e o lançamento, feito por Steve Jobs diante de 3 mil fãs eufóricos em Cupertino, foi um enorme sucesso. A Apple vendeu 70 mil Macs nos primeiros cem dias e mais de 250 mil unidades no primeiro ano.

O anúncio de 1984

Em 1981, vendi a divisão de publicidade de minha companhia para a Chiat/Day Advertising, localizada em Los Angeles. Eu conhecia Jay Chiat, fundador e presidente da agência, havia 15 anos. O negócio de publicidade da Apple e da Intel estava crescendo rapidamente, e eu tinha problemas para contratar pessoas da área no Vale do Silício. O Vale pode ser a meca dos chips, mas não da publicidade.

As melhores agências estavam em Nova York ou em LA, e Jay tinha operações em ambas as cidades. A Chiat/Day também havia sido minha agência na National Semiconductor. Jay Chiat se parecia muito com Steve Jobs. Era um gênio criativo e administrava uma agência bem pouco ortodoxa. Sabia que os dois iam se entender bem.

Devo admitir que não fui um grande fã do famoso comercial do Super Bowl de 1984. Adorei sua criatividade e ousadia, mas o achava questionável do ponto de vista do marketing. Baseado no romance *1984*, de George Orwell, insinuava que os profissionais de tecnologia da informação das empresas estavam aprisionados na armadilha do mundo IBM –o PC crescia rapidamente no mundo corporativo. Só que o anúncio chicoteava clientes potenciais e, para piorar, a Apple tinha cacife para veiculá-lo uma vez apenas.

McKenna adorou a ousadia da peça, mas fez restrições conceituais a ela

Foto: Divulgação

O anúncio teve enorme repercussão na imprensa e ainda é aclamado como uma das melhores peças publicitárias de todos os tempos. Mas ainda me lembra uma declaração que vi alguns anos atrás: “Venceu todos os prêmios, mas a empresa foi à falência”.

Sculley e Campbell

O ex-presidente da Pepsi John Sculley se tornou o CEO da Apple um ano antes do lançamento do Mac. Antes do anúncio oficial, Steve sugeriu que nos conhecêssemos e fomos jantar em um restaurante em Palo Alto.

John Sculley era jovem e inteligente, mas não tinha experiência na área de computação, em negócios de tecnologia e tampouco em eventos. Isso era importante porque, como eu costumava dizer, a Apple não era uma companhia, mas um "evento", do tipo Woodstock.

John seguia o script, tocava a gestão e as reuniões de conselho, porém não foi um grande agente das operações do Mac nos estágios iniciais. Eu tinha a sensação de que ele nunca se sentiu muito confortável no negócio de computadores pessoais, embora passasse bastante tempo aprendendo e exibindo uma cara boa para o público. A Apple contava com muita gente técnica inteligente e suspeito que John se intimidasse nas reuniões de engenharia e planejamento.

Apesar de gostar dele como pessoa, sempre fui cético em relação a profissionais da indústria de bens de consumo assumindo posições gerenciais em empresas de alta tecnologia. É que manter-se competitivo aí exige compreender a dinâmica da tecnologia e o mercado, porque o ritmo imposto é rápido e tudo está constantemente mudando e se adaptando às mais recentes inovações.

Não duvido que executivos inteligentes possam aprender sobre o negócio e dominá-lo um dia, mas começar no topo traz muitas desvantagens. Uma delas é determinar expectativas pouco realistas tanto para o executivo como para a empresa.

Na Apple, Sculley logo se viu diante de conflitos operacionais, da sobreposição das linhas de produtos, de um enorme investimento em curso para o lançamento do Mac e da construção da fábrica.

A planta industrial do Mac era ambiciosa: totalmente automatizada, just-in-time, capaz de produzir um Mac a cada 27 segundos. Como tudo que Steve fazia, era uma vitrine.

Acho que o Mac foi concebido na mente de Steve para ser como o walkman da Sony. Deveria ter todos os componentes eletrônicos incluídos em uma carcaça, sem a necessidade de qualquer variação ou customização.

Assim, a fabricação se tornou um processo de montar peças em massa. A escala virou questão de vendas e de previsão: os custos caíam conforme o volume aumentava. Isso funcionou com o walkman de fato, porque não tinha de mudar frequentemente para atender a demandas por mais memória, rapidez de processamento e novos aplicativos. Mas...

> "Eu costumava dizer que a Apple não era uma companhia, e sim um "evento", do tipo Woodstock"

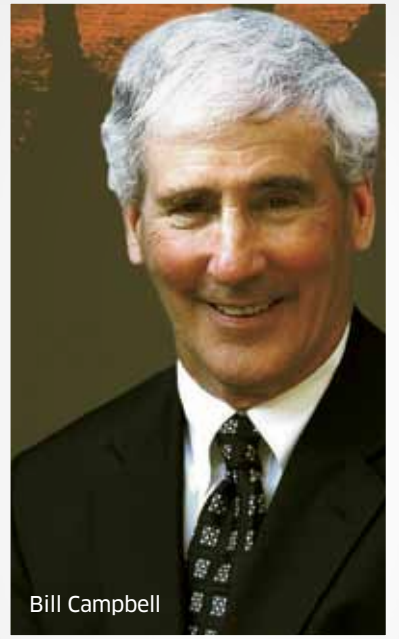
Bill Campbell

Foto: Divulgação

A tarefa de Sculley era trazer um pouco de gestão madura para a "cultura pirata" que dominava não apenas as operações do Mac, como também as da Apple em geral. O Lisa era um fracasso em termos de crescimento, mas a expansão da linha de produtos Apple II desfrutava enorme sucesso, especialmente no mercado educacional.

Bill Campbell se juntou à Apple como vice-presidente de marketing e vendas em 1983, pouco depois que Sculley se tornou presidente. Ele vinha da Kodak Europa, onde era gerente-geral de produtos de consumo. Nós nos tornamos amigos próximos e assim continuamos até hoje.

Bill passou um bom tempo encontrando-se com vendedores e clientes, e rapidamente compreendeu tanto as necessidades destes como a concorrência existente no mercado. Nas reuniões de staff, ele submetia as questões da Apple ao ponto de vista

> Acho que o Mac foi concebido na mente de Steve para ser como o walkman da Sony

Foto: Divulgação

do consumidor, sempre de maneira franca e direta e, assim, logo ganhou o respeito de Steve.

Quando o novo conselho de administração da Apple foi formado por Steve em 1998, Bill foi uma das primeiras pessoas que ele chamou. Bill foi provavelmente o indivíduo que mais sustentou o progresso da empresa, mais do que qualquer outro, depois que Steve saiu. Também permaneceu amigo próximo e conselheiro de Steve ao longo dos anos.

Em 1983, Steve me pediu para integrar a equipe executiva da Apple como membro não operacional. Durante os três anos seguintes, participei de reuniões gerenciais semanais com Steve, Sculley, Bill Campbell e os vice-presidentes operacionais.

A concorrência aumenta, o Mac fica contra a parede

A jovem indústria de computadores pessoais mudou muito de 1977 para 1984. Centenas de competidores entraram no mercado e surgiu um número cada vez maior de varejistas de informática. Os canais de distribuição se expandiram rapidamente e se tornaram chave para o sucesso. Se antes a Apple dominava lojas de hobby, pequenas e em pouca quantidade, agora as megalojas de computadores queriam custo mais baixo e volumes maiores.

A IBM lançou seu computador pessoal em agosto de 1981 usando processador da Intel e sistema operacional da Microsoft. Sua enorme força de vendas levou o PC para grandes corporações, nas quais as pequenas companhias empreendedoras de computação de hobby tinham dificuldade para penetrar. O market share do PC da IBM aumentou, se não me engano, de 8,5% em 1981 para 56% em 1985, em apenas quatro anos; o do Apple II caiu de 15% para menos de 8% no mesmo período; e o Mac detinha uma variação de 4% a 6% entre 1984 e 1990.

Seis meses depois do lançamento do Mac, suas vendas começaram a andar de lado e os estoques da fábrica foram se empilhando. O Mac possuía memória limitada, não tinha disco rígido e se defasava facilmente. Computadores pessoais competitivos como os da IBM eram compatíveis com gerações mais antigas e mais novas. Ironicamente, eu fazia parte da equipe de marketing que ajudou a formular os planos de compatibilidade para as gerações futuras da Intel e assim fechar negócio com a IBM em 1979.

Apesar de todas as evidências apresentadas pela redução das vendas, Steve se recusou a reconhecer que o Mac precisava de um upgrade urgente. Ele achava, porém, que eram necessários mais softwares de terceiros para criar "aplicações matadoras" tanto para o uso em casa como para o escritório.

Houve um grande impulso nas vendas do Mac quando a Apple introduziu a LaserWriter com PostScript embutido, em janeiro de 1985. O sistema PostScript permite o uso de diferentes tipos

e tamanhos de fontes e as imprime exatamente como mostradas na tela.

A Canon desenvolveu uma unidade de impressão a laser lançada como impressora Apple. O software Aldus PageMaker foi apresentado no mesmo dia e juntos eles deram início ao mercado de desktop publishing [editoração eletrônica]. Com sua interface orientada à área gráfica, o Mac foi rapidamente adotado como computador para fazer boletins informativos, layouts de anúncios, documentos personalizados etc.

A Apple, porém, não enxergou imediatamente a oportunidade de desenvolver e vender pacotes de soluções completas para clientes potenciais. Gastei um tempo visitando editores e os vi usando o Mac e a impressora a laser de maneiras muito criativas. E, em julho de 1985, fiz uma apresentação para Steve e a equipe do Mac intitulada "Plano de desenvolvimento de mercado do desktop publishing".

Eu destacava que vender Macs e impressoras a laser para editores era como vender componentes, quando a Apple tinha a oportunidade de empacotar soluções completas de edição para agências de publicidade e editoras de revistas e jornais.

Enfatizei que, para criar o mercado e ser o líder, você precisa ser o dono da solução. Steve imediatamente comprou a ideia e fez o pessoal de marketing criar um plano de soluções de marketing em agosto de 1985. A Apple realmente se tornou a líder desse mercado ao vender soluções completas, e isso ajudou a sustentá-la durante os dias difíceis que vieram.

Porém, por mais novo e excitante que esse mercado tivesse se tornado, não era suficiente para vencer as limitações de desempenho do Mac. As vendas unitárias continuavam fracas.

As reuniões da equipe executiva ficaram agressivas. Em 1985, 2 milhões de Apple II tinham sido vendidos e a versão de menor custo, o Apple IIe, vinha sendo prontamente aceita no mercado educacional. As operações do Mac estavam drenando os lucros e limitando os recursos alocados às operações do Apple II. Nos bastidores e nas reuniões de equipe, o conflito entre o Mac e o Apple II se encontrava em ponto de ebulição. Steve relutava em fazer mudanças no Mac.

Enquanto isso, os executivos faziam uma campanha para que John Sculley controlasse Steve, tirando-lhe, talvez, as responsabilidades com o Mac. De fato, não se pode dizer que Steve fosse um bom gestor então, mas era um visionário e a alma da Apple.

O moral na Apple continuava a baixar, em um clima de conflito e sem um caminho claro para equacionar o declínio de receita. Integrantes fundamentais da equipe do Mac pediram demissão, assim como Steve Wozniak, que apontou a falta de direcionamento e as brigas de gestão como alguns dos motivos para sair. Evaporou-se o entusiasmo dos primeiros dias, prematuramente transformados nos "bons velhos tempos".

> "Steve não era um bom gestor, mas era um visionário e a alma da Apple"

Tentativa de golpe

Steve havia tentado orquestrar um golpe, fazendo John Sculley pedir demissão para assumir o controle. Ele achava que Sculley não entendia de desenvolvimento de produto e design, e John, embora concordasse que Steve possuía muitos talentos, não achava que gerenciar bem seu pessoal e os processos operacionais estivesse entre eles. John também não era uma pessoa de produto e havia dúvidas de que desse conta de uma companhia relativamente nova em um setor tão concorrido e que mudava tão rápido.

Foi John que fez o ultimato ao conselho: era ele ou Steve. Sua intenção era tirar Steve da chefia das operações do Mac e encontrar outro lugar ali para ele. O conselho o apoiou.

Quando a equipe executiva se reuniu, Steve e John trocaram agressões verbais. Steve afirmou que era melhor que John para dirigir a empresa. Este olhou para todos e perguntou: "O que vocês acham?". Pediu, então, a resposta a um por um. A situação foi muito desconfortável para a maioria de nós.

Quando John se dirigiu a mim, olhei para Steve e disse que ele ain-

> Ninguém se alinhou com Steve. Ele ficou bem magoado e argumentou que ninguém o ensinara a ser CEO

da não estava preparado para administrar a companhia. Eu já tinha dito isso a ele várias vezes. Acrescentei, porém, que achava que Steve deveria ser o CTO (sigla em inglês de executivo-chefe de tecnologia). Dessa maneira, pensei, uma única pessoa –ele– teria o controle sobre todas as linhas de produtos. Ninguém se alinhou com Steve. Ele ficou bem magoado e argumentou que ninguém jamais o ensinara a ser CEO; por isso, fazia o que achava ser melhor para a Apple.

Steve agora era um homem sem território dentro da empresa que ele mesmo criara.

Desde que John Sculley entrou na Apple, Steve aproveitou cada oportunidade para compartilhar com ele os holofotes. Os dois realmente pareciam se gostar. Mas, assim que John começou a questionar Steve sobre sua operação, o tom mudou. Steve ficou mais hostil em relação a John e queixava-se com os amigos de sua falta de compreensão sobre os produtos e a tecnologia.

Dois meses depois dessa reunião da equipe executiva, Steve e eu tivemos uma conversa em seu escritório. Foi quando ele me contou que estava pensando em tirar um ano de folga. Perguntei o que planejava fazer e ele respondeu: "Talvez eu concorra ao Senado dos Estados Unidos ou crie outra empresa". Nessa época, eu conhecia Steve bem o bastante para saber que ele já tinha algo engatilhado e estava me dando uma pista.

Em setembro, depois de muitas reuniões tumultuadas, recriminações e ameaças de processos na Justiça, Steve saiu. Passei várias horas em reuniões, ao vivo e por telefone, com ele, os membros do conselho e os advogados da Apple, tentando fazer Steve voltar para a companhia ou, pelo menos, desistir da ideia de estabelecer um novo negócio com funcionários que recrutara quando ainda estava lá.

A Apple preparava uma ação judicial e Steve estava realmente preocupado com isso. Tentei negociar um acordo entre ele e a empresa para ver se a ação poderia ser evitada. Depois de vários dias e muitas conversas mais ao telefone com os advogados e a gestão da Apple, Steve decidiu que a sorte estava lançada; não poderia voltar à Apple nem tirar o pulso do novo empreendimento que liderava. Na sequência, a Apple entrou com uma ação contra Steve.

Tanto a Apple como Steve esperavam manter a situação o mais reservada possível e evitar muita atenção da mídia. "Seria idiota para eles (Apple) me levar à imprensa", disse-me Steve. "O herói popular sempre vence."

Steve justificou para mim suas ações: ele acreditava de verdade que seria capaz de ajudar a Apple com o negócio que estava montando. Afirmava que sua nova empresa poderia desenvolver uma tecnologia que beneficiaria a Apple. "Talvez possamos desenvolver uma nova e bem-sucedida linha de produtos que incremente a linha de produtos da Apple, por exemplo, e aí eles nos comprem", revelou-me.

Na época, Steve não imaginava como essa afirmação seria visionária. Onze anos depois, sua NExT foi comprada pela Apple, facilitando o retorno de Steve à companhia. John Sculley admirava Steve e não gostou de a Apple ter processado seu fundador. Foi ele próprio que deu início a um acordo extrajudicial com Steve um ano depois.

A demissão da Apple constrangeu Steve. Dois de seus heróis do Vale do Silício eram Bob Noyce, fundador da Intel, e Dave Packard, um dos criadores da Hewlett-Packard. Ele ligou para os dois e pediu desculpas por ter "pisado na bola". Steve queria construir uma presença duradoura no Vale. Ele admirava Noyce e Packard por terem feito isso.

Alguns anos depois, em meio ao boom das ponto.com, Steve e eu conversamos sobre a situação das start-ups do Vale do Silício e sobre capital de risco. Estava ficando cada vez mais comum que empreendedores iniciassem e vendessem empresas ou mudassem tudo pela melhor oferta. "Ninguém mais quer construir uma empresa?", perguntava ele retoricamente. Apesar de muitos dos valores de Steve terem sido formados nos anos 1960, fora do establishment, ele sempre quis, sim, construir uma empresa com presença duradoura no mercado.

A 2ª revolução da maçã

Edição 54 da revista **HSM Management**, janeiro de 2006

11 anos na natureza selvagem

Durante os 11 anos seguintes à saída de Steve da companhia, a Apple parecia estar sem direção. Michael Spindler substituiu John Sculley como presidente e depois foi trocado por Gil Amelio. Nenhum deles tinha algo minimamente próximo à presença ou ao carisma que Steve trouxe para o setor. Nenhum deles possuía a perspicácia de Steve para ir atrás de produtos inovadores, capazes de mudar o mercado. Conheci todos e tive muitas reuniões com eles.

Antes da Apple, Spindler trabalhava para a Intel na Europa. Em uma de minhas visitas ao velho continente, eu contara a ele sobre essa pequena start-up chamada Apple. Mike me disse que ficou fascinado e imediatamente se candidatou a uma vaga na Apple na Europa. Ele acabou se tornando chefe do marketing internacional da empresa. Nessa posição, aumentou as vendas no resto do mundo mais rápido do que as vendas nos Estados Unidos.

Quando Spindler se tornou presidente da companhia, começou a procurar novos diretores e me perguntou se eu conhecia Amelio. Eu respondi que sim e os apresentei. Infelizmente, no cargo de presidente da Apple, eles não chegaram aos pés de John Sculley ou Steve. Ambos eram CEOs que delegavam responsabilidades hierarquia abaixo e mais ou menos aceitavam o que voltava hierarquia acima. Não tinham a intuição de Steve sobre que produtos conseguiriam arrebatar a imaginação do consumidor.

Olhando para trás, fica óbvio que Steve não se encaixava nos limites tradicionais das organizações corporativas. Também evidencia-se que a cultura da Apple precisava de um tipo diferente de liderança. Não acho que a ideia de um dia voltar para a Apple saiu da cabeça de Steve. Enquanto a gestão da empresa patinava, essa possibilidade continuava a estimular sua imaginação.

No início dos anos 1990, o Windows 3.0, da Microsoft, adotou a interface gráfica que tanto diferenciava o Mac e a fatia de mercado do Mac caiu para 3%. A companhia estava em graves problemas financeiros e começou-se a ouvir rumores de que seria comprada por organizações como IBM, Sony e Sun Microsystems.

Eu estava bem inteirado das discussões que aconteceram na IBM e na Sun, mas essa é história para outra hora. O acordo com a Sun foi cancelado depois de 24 horas. A IBM realmente assinou um acordo para estabelecer uma joint venture com a Apple chamada Taligent. Na verdade, a intenção era desenvolver um ambiente de software aberto para quebrar o padrão Microsoft, mas não prosperou.

No início dos anos 90, o Windows 3.0, da Microsoft, adotou a interface gráfica do Mac e o market share deste caiu para 3%

> Perot estava muito frustrado com o estilo de gestão de Steve e com sua incapacidade de atenuar os contínuos problemas da NExT

Minha ligação com Steve durante o tempo em que ele construiu a NExT limitou-se a almoços e telefonemas periódicos. Além disso, fui a todos os lançamentos de produtos a convite dele.

O computador NExT tinha como objetivo ser um produto sofisticado de alta capacidade, baseado em softwares avançados conhecidos como "arquitetura orientada a objeto". Era análogo ao cubo mágico, no sentido de que o software era construído de módulos que podiam ser remontados para desempenhar muitas funções diferentes, e possuía uma interface avançada para o usuário.

O NExT levou um bom tempo para chegar ao mercado. Era caro e de muitas maneiras estava à frente de seu tempo. Vários amigos de Steve tentaram convencê-lo a desistir do hardware e se concentrar no software, que tinha recebido avaliações muito boas de quem o testou. Como o software nunca foi bem integrado com o hardware, diversos problemas técnicos surgiram.

Conheci um dos membros do conselho da NExT, Pat Cracine. Na época, ele era superintendente da Carnegie Mellon University, uma das universidades norte-americanas mais avançadas na área de tecnologia.

Pat me convidou para tomar café da manhã um dia antes de participar de uma reunião do conselho da NExT. Ele trouxe consigo outro membro do conselho, Ross Perot, fundador da Electronic Data Systems (EDS), do Texas, uma empresa de consultoria de sistemas de tecnologia da informação muito grande que depois foi vendida para a General Motors. Perot investiu pessoalmente US$ 20 milhões na NExT. (O próprio Perot se tornou um ícone como figura pública quando concorreu à presidência dos Estados Unidos em 1992 e 1996.) Eles me perguntaram se eu sabia alguma mágica para lidar com Steve Jobs. Perot estava muito frustrado com o estilo de gestão de Steve e com sua incapacidade de atenuar os contínuos problemas da NExT.

Em 1989, a Canon investiu US$ 100 milhões na NExT. No início dos anos 1990, a companhia japonesa nomeou um novo presidente, Fujio Mitarai. Tive uma reunião com ele nos escritórios da Canon e ele estava muito preocupado com seu investimento. Perguntou-me se eu achava que a NExT seria bem-sucedida. Eu não tinha informação suficiente sobre a empresa naquele momento, mas disse que nunca subestimaria a capacidade de Steve Jobs de dar a volta por cima e se reconstruir.

Apesar de as coisas parecerem sombrias, Steve viu oportunidade onde outros viam trevas e, enxergando uma nesga de luz, imaginou um amanhecer.

Pixar

Em 1986, recebi um telefonema de Ed Catmull, presidente da Pixar. Steve acabara de adquirir a empresa, que era a divisão de computação gráfica da Lucasfilm, de George Lucas. Fui até as instalações deles pensando que estivessem precisando de assessoria de marketing.

Catmull me levou para almoçar e foi logo dizendo que queria meu conselho sobre como evitar que Steve Jobs interferisse em seu negócio. A fama de Steve o precedia. Meu conselho para ele foi o mesmo que daria a qualquer um que fizesse pergunta semelhante: "Seja direto e completamente sincero com Steve".

Acredito que Steve estava totalmente encantado com as habilidades e talentos da Pixar. Mais tarde, disseram-me que ele não interferiu na gestão e nas operações, porém foi fundamental nas negociações com a Disney em relação à distribuição dos filmes da Pixar, quando a Disney a adquiriu em 2006. Um dos talentos raramente mencionados de Steve é que ele era um negociador brilhante e muito duro. Cinco anos atrás, Steve se transformou no maior acionista individual da Disney.

A volta para casa

A Regis McKenna Inc. tinha retomado a Apple como cliente em 1995, mas, às vésperas do ano 2000, eu estava gradualmente desativando-a e focando meus investimentos de risco. Trabalhar com a burocracia cada vez maior da Apple e com um CEO indeciso era improdutivo para nossa empresa.

Em 1993, John Sculley saiu do cargo de CEO e Mike Spindler o substituiu, como já contei. John permaneceu chairman do conselho de administração por um período, mas acabou deixando esse papel também.

Os resultados da Apple eram confusos. A empresa atingiu US$ 8 bilhões em receita de vendas e assistiu ao embarque da unidade de número 10 milhões do Mac. Os lucros, porém, caíram significativamente. As inovações de produto eram muito mais incrementais, exceto pelo Newton, um aparelho portátil que reconhecia a escrita manual, mas que acabou sendo um desastre. O desenvolvimento levou muito mais tempo do que o esperado e o excesso de gastos sobrecarregou a empresa, como com o Mac original em 1986.

Em novembro de 1995, se não me engano, Mike Spindler, que simplesmente não conseguia lidar com as pressões de ser presidente de uma empresa de capital aberto multibilionária, foi demitido pelo conselho e substituído por Gil Amelio.

Amelio era membro do conselho da Apple e então presidente da National Semiconductor. Apesar de ter passado sua carreira na área de semicondutores, a mudança foi um salto. Mesmo sabendo que a empresa estava em dificuldades e com problemas graves, o nome "Apple" ainda seduzia em função da inovação e da liderança pouco convencional. Amelio trocou o terno escuro, a camisa branca e a gravata por jeans e blusa de gola rulê. Só que ele era tudo menos descontraído. Jeans nunca lhe caíram bem.

Foto: © Roger Ressmeyer/CORBIS/Corbis (DC)/Latinstock

A Apple perdeu US$ 1 bilhão durante o primeiro ano de Amelio como presidente. Em fevereiro de 1996, fiz uma apresentação conjunta com o sócio de tecnologia da Gemini para ele. Propusemos analisar uma quantidade de empresas com melhores práticas e desenvolver um plano de ação visando o futuro.

O primeiro passo era conter a queda livre. O segundo, corrigir o produto e, então, definir a plataforma de crescimento para o futuro. Demos a Gil um resumo de quatro páginas com ações a considerar. A última delas, que chamamos de "Carta Curinga", era: "Compre a NExT e faça de Steve Jobs o diretor de engenharia de toda a Apple".

O ego de Gil não permitiria que ele aceitasse muitas das sugestões que apresentamos. Afinal, os maiores executivos da National e da IBM foram importados, e com certeza eles seriam capazes de resolver os problemas. Contudo, Steve procurou Amelio e lhe propôs que a Apple comprasse a NExT e usasse o software NExTStep em seus novos computadores Mac. Em dezembro de 1996, o acordo foi anunciado.

Em janeiro de 1997, Steve me ligou e conversamos um bom tempo ao telefone. Ele disse: "As coisas estão piores do que imaginei". Descreveu os diferentes projetos que concorriam entre si e estavam drenando as energias, o tempo e o dinheiro das pessoas. Também contou que "o lugar parece que não é administrado. Há uma grande quantidade de gente, mas apenas alguns gerentes médios, especialmente em engenharia".

"Ninguém na Apple entende de software", queixou-se ele. "A empresa realmente está estranha." Steve parecia muito frustrado e reclamou que "Amelio passou a semana passada toda em Lake Tahoe em vez de se preparar para a MacWorld na semana que vem", onde se esperava que ele mostrasse o plano da Apple para integrar a NExT e sua estratégia futura.

Steve comentou, ainda, que a Apple não lhe ofereceu um emprego ou um assento no conselho e não parecia querer sua ajuda. Ele estava realmente desanimado. Antes do fim de nossa conversa, perguntei como ele estava suportando pessoalmente todas as

pressões. Ele respondeu: "Estou ótimo. Amo minha esposa e temos três filhos lindos. Adoro meu trabalho e não o trocaria por nada no mundo".

No início, Steve estava em dúvida sobre o papel que deveria assumir na Apple, mas, como todos nós sabemos, no final ele assumiu o controle manobrando Amelio. Pediu então à antiga diretoria que se demitisse para que ele pudesse passar uma esponja e recomeçar. Todos adoramos a chance de fazer tudo de novo. Dessa vez seria diferente.

Depois que se tornou público que Steve estava de volta ao controle da Apple, perguntaram a Michael Dell, fundador e presidente do conselho de administração da Dell Computer, que conselho ele daria a Steve Jobs para consertar a Apple. "Eu a fecharia e devolveria o dinheiro aos acionistas" (*The New York Times*, 16 de janeiro de 2006).

Alguns dias após esse comentário, Steve enviou um e-mail para os funcionários da Apple, dizendo: "Equipe, parece que Michael Dell não foi perfeito em prever o futuro. Com base no fechamento do mercado de hoje, a Apple vale mais do que a Dell. Ações sobem e descem, e as coisas podem ser diferentes amanhã, mas acho que vale um momento de reflexão agora".

Havia rumores de que a Sony compraria a Apple. Eu estava viajando pelo Japão e tive uma reunião com Nobuyuki Idei, presidente da empresa. Ele me contou que Steve o tinha visitado algumas semanas antes e dito: "Há tantas notícias de que a Sony vai comprar a Apple que nós (Apple) decidimos surpreender todo mundo e comprar a Sony". Idei sorriu, como se o comentário de Steve fosse pura fantasia.

Steve modificou tudo na Apple com sua visão e orientação à excelência. Quando voltou, a magnitude da tecnologia digital tinha mudado completamente em relação ao que era quando ele saiu, havia 11 anos.

Ele trouxe para a Apple a equipe de software da NExT, agregou pessoas experientes do setor a sua diretoria e contratou Tim Cook, que criou um dos mais elaborados e extensivos sistemas de logística de empresas do mundo.

A Apple partiu para apresentar uma série de produtos que a tiraram de prejuízos de US$ 1 bilhão em 1997 para receitas de US$ 63,5 bilhões e lucros de US$ 14 bilhões em 2010. A Apple é maior do que a Intel.

Visitei a Apple para almoçar com Steve em 2008. Ele me contou que nos dez anos que tinha estado lá, a idade média dos funcionários caíra dez anos. Isso ficava evidente só de andar pelos corredores. Quiosques de comida estavam dispostos na periferia de cada sala, com opções norte-americanas ou étnicas.

Steve me perguntou se eu gostava de sushi. "Você precisa experimentar esse sushi", disse. "Mandei os chefs para o Japão para seis semanas de treinamento antes de abrirmos esse sushi bar." A obsessão de Steve pelos detalhes e pela perfeição se estendia a tudo –até mesmo ao sushi bar.

> "Quando fez a arqui-inimiga Microsoft investir US$ 150 milhões na Apple, Steve sinalizou que reergueria a empresa"

Acredito que várias coisas mudaram a essência de Steve desde seus primeiros dias de Apple até sua segunda chance na empresa. Em primeiro lugar, ser demitido foi uma experiência traumática. Além disso, a NExT constituiu um fracasso, mas ele aprendeu bastante sobre o valor do software e teve a compreensão de que um hardware caro limita o mercado.

A compra da Pixar foi outro marco fundamental. A empresa carreou Steve ao mundo do entretenimento. Enquanto os computadores por trás da animação eram altamente sofisticados, os produtos finais (*Toy Story* e *Up*, por exemplo) eram histórias simples e divertidas. Adultos e crianças desfrutam a experiência dos filmes da Pixar. Finalmente, durante a ausência de Steve da Apple, ele se casou e teve três filhos. Essas vivências mudaram sua visão de mundo. Ele tinha completado um círculo completo ao voltar à Apple.

O mundo no Vale do Silício havia mudado drasticamente também. A era das ponto.com veio e se foi. A internet se tornou uma realidade comercial entre 1992 e 1995. A 3M introduziu a tecnologia de tela sensível ao toque em 2002. A Lei de Moore continuou a empacotar cada vez mais funcionalidades em um pequeno chip de silício com menor custo por função a cada dois anos.

O período de 1985 ao final dos anos 1990 foi uma dos mais prolíficos em inovações tecnológicas da história. Por exemplo, os microprocessadores –os cérebros minúsculos de gadgets e computadores digitais– evoluíram rapidamente. Em 1985, os chips processadores da Intel continham 275 mil transistores; em 1997, o Pentium abrigava 7,5 milhões.

A "segunda vinda" de Steve foi, de uma perspectiva tecnológica, ideal. A tecnologia tinha avançado a tal ponto que seu sonho de criar produtos que não obrigassem o usuário a gastar mais de 20 minutos para aprender a

Natal de 1998: Steve Noel

Minha esposa e eu compramos cinco iMacs para nossos netos no Natal de 1998. Nós os observamos abrir seus presentes e quando Molly, de 5 anos, abriu seu iMac, ela disse: "A vida é boa".

Infelizmente, o iMac de Molly tinha um problema. Depois de usá-lo por algumas horas, a porta do drive de CD não abria. Um dia depois do Natal, tentei devolvê-lo à loja para que fosse trocado. O vendedor me disse que não estava autorizado a trocar um computador por outro devido a uma política da Apple. O conserto levaria várias semanas, ele me disse.

Enviei um e-mail a Steve e perguntei sobre a política de troca da Apple em relação a um produto novo. Depois de cinco minutos meu telefone tocou e era Steve. Ele me perguntou qual era o problema e o nome da loja. "Já ligo de volta", ele disse. Alguns minutos depois, o telefone tocou e era um lojista todo envergonhado. "Estou com um novo iMac aqui para sua neta", comentou.

Mandei um e-mail para Steve e lhe agradeci. Escrevi que ele havia tornado o Natal de Molly muito feliz. Steve imediatamente me respondeu com um simples: "Ho, Ho, Ho... :)".

Foto: Divulgação

usar agora era tecnologicamente possível. Bastava a imaginação de Steve.

Primeiro, ele teve de conter a hemorragia financeira. Isso foi feito parcialmente quando conseguiu que a arquiinimiga Microsoft investisse US$ 150 milhões na Apple. Acho que, com esse acordo, a maioria das pessoas que conheciam Steve soube que a Apple ia se levantar novamente.

Depois, Steve deu início à campanha publicitária "Pense diferente", em 1997. Os anúncios não mudaram a situação financeira ou o market share da Apple, mas enviaram a mensagem de que Steve estava de volta e ia reposicionar a empresa com base na inovação.

Em maio de 1998, a Apple lançou o iMac, com cinco cores diferentes, ao preço de US$ 1.299. O novo computador tinha um design clean e futurista, com todas as conexões e botões escondidos, e o "i" de seu nome queria dizer "internet". O usuário basicamente o plugava e começava a se comunicar. Seis semanas depois de seu lançamento, a Apple já havia despachado 278 mil unidades.

O design do iMac foi criado por Jonathan Ive, que trabalhou na Apple por vários anos, mas foi reprimido pelo declínio da cultura de inovação do início dos anos 1990. Ele renasceu quando Steve se tornou presidente e continuou como vice-presidente sênior de design da companhia.

Na esteira do bem-sucedido iMac, veio uma longa linha de produtos inovadores. Na primeira década do novo milênio, a Apple tinha de ser considerada a empresa de produtos de consumo sofisticados mais inovadora e produtiva que o mundo já havia visto.

O iMac evoluiu em cada nova geração, oferecendo mais e melhores funcionalidades, e, assim como o sistema operacional da Apple OS X, agora está tomando market share da Microsoft. Mas as inovações mais notáveis de Steve foram o iPod, o iPhone, o iPad, o iTunes e as lojas Apple. Ele também alterou a maneira como a música é comprada e ouvida, forçando a antiga indústria fonográfica a mudar radicalmente.

Steve sempre foi ele mesmo ao apresentar e demonstrar cada novo produto diante de plateias enormes, geralmente em São Francisco. Fui a vários de seus lançamentos e o vi realmente empolgado com os resultados de sua equipe. O que fazia no palco nunca era uma encenação. Ele realmente se preparava, mas o entusiasmo que demonstrava e o que a plateia sentia eram autênticos.

Em 2008, Steve me ligou em uma tarde de domingo. "Engraçado como as coisas mudaram, não é?" Ele estava refletindo sobre os anos em que a Apple era vista como uma companhia de nicho lutando contra a Microsoft e a IBM. Parecia surpreso com o próprio sucesso ao tecer o comentário. De seu ponto de vista, estava fazendo o que adorava, e ver os produtos pelos quais era apaixonado se tornarem tão amplamente aceitos era impressionante –e incrivelmente o deixava mais humilde.

Adendo

Foto: Divulgação

Encontrei Steve Jobs pela primeira vez quando ele tinha 21 anos e nossa última conversa por e-mail foi em seu 56º aniversário, em fevereiro de 2011. Enviei-lhe meus parabéns e votos de felicidade e ele respondeu: "Sim, faço 56 na quinta-feira. Acho que agora cada aniversário merece ser comemorado... Tudo de bom, Steve".

Há 35 anos ele saiu de uma garagem para mudar o mundo. Foi um caminho longo, difícil e tortuoso, mas ele realmente transformou a maneira como as pessoas usam computadores, compram e ouvem música, criam documentos gráficos, desfrutam entretenimento móvel e assistem a filmes de animação de longa metragem.

Quem ele foi e quanto realizou em um período tão curto têm muito a ver com sua personalidade e seus talentos, assim como com o tempo e o lugar em que passou a maior parte de seus 56 anos.

Steve Jobs certamente foi um enigma. Não era um inventor do modo como nos referimos a Thomas Edison ou a Bob Noyce, o fundador da Intel que foi o inventor do circuito integrado. Não era um engenheiro elétrico ou de software, tampouco. Nem era um designer ou um artista. Não tinha educação formal em desenho industrial, negócios, marketing ou gestão.

Mesmo assim, ele foi excelente ao liderar equipes de engenheiros e designers para criar produtos e serviços de consumo digitais revolucionários. Achei interessante quando Eric Schmidt, presidente do conselho de administração do Google e ph.D. em engenharia da computação, descreveu Steve Jobs como "a perfeita combinação entre engenheiro e artista".

No final de 2009, a revista *Fortune* o apontou como o CEO da década. Enviei-lhe um breve e-mail de congratulações. Ele respondeu:

"Obrigado, Regis. Somos dois sortudos –nós dois demos de cara com o que adoramos fazer muito cedo na vida. E então fomos capazes de fazer isso por muito tempo. Quando olho a minha volta, vejo que isso é bem raro. Outra coisa bem rara é encontrar alguém que pode ensinar a você uma tonelada de coisas –incluindo uma sabedoria real– em uma área importante. Você foi assim em minha vida. Aprendi muito com você sobre marketing, vendas e pessoas em geral. A única maneira de retribuir isso é orientando outros jovens. Sei que você sabe disso.
Tudo de bom para você e Dianne,

Steve"

O talento de Steve era sua capacidade de ver ou ouvir uma ideia, criar um modelo de referência em sua mente e torná-lo perfeito, e então apropriar-se da ideia e conduzir sua equipe para exceder as expectativas de todos no produto final. Steve tinha os olhos de um designer minimalista.

Eu pensava nele como o consumidor perfeito. Não aceitava imperfeição em seus produtos. Detestava botões, manuais, conexões estranhas. "Mantenha tudo simples, clean,intuitivo."

Talvez ainda seja cedo demais para dizer qual será o legado de Steve Jobs. Mas, de meu ponto de vista, ele era, além do consumidor perfeito, o homem de marketing perfeito. Gostava de desenhar produtos que realmente se vendiam sozinhos.

Regis McKenna, dezembro de 2011

Saiba mais sobre o protagonista e o narrador

Steve Jobs desempenhou papel crucial no lançamento da indústria de computadores pessoais. Fundou a Apple em 1º de abril de 1976, foi banido dela em 1985 e retornou depois de 11 anos como o pai pródigo para reinventar não apenas sua empresa, como também todo o setor de alta tecnologia para consumidores finais. Hoje a Apple é a líder global de produtos eletrônicos digitais e vem se alternando com a Exxon no posto de companhia mais valiosa dos Estados Unidos. Jobs faleceu em outubro de 2011 e gerou comoção mundial.

Regis McKenna é considerado o "guru" de marketing do Vale do Silício por excelência. Fundou sua empresa de consultoria de marketing em 1970, depois de ter sido sócio de duas start-ups da área de semicondutores, e, ao longo do tempo, já referência de marketing no setor de alta tecnologia, ampliou seu escopo para setores de atividade diversos. Nos anos 1990, escreveu livros importantes em sua área, como *Marketing de relacionamento* e *Estratégias de marketing em tempos de crise*. Em 2000, aposentou-se da atividade de consultoria e reforçou seu perfil de capitalista de risco, fazendo investimentos pessoais em empreendimentos de tecnologia.

Foto: © Roger Ressmeyer/CORBIS/Corbis (DC)/Latinstock

COMO UMA NOVA ECONOMIA PEDE UMA NOVA HSM MANAGEMENT...

AGORA VOCÊ PODE ASSINAR NOSSOS CONTEÚDOS GRATUITAMENTE!

ASSINE O DOSSIÊ HSM MANAGEMENT, BIMESTRAL

ASSINE A NEWSLETTER THE UPDATE, SEMANAL